

ビジネスプラン・プレゼンテーション

春日裕勝

○高橋 大学院の2番目ですが、春日裕勝君です。春日君、登壇をお願いします。

大学院の部、優勝、準優勝の決定者ですが、2番目は春日裕勝君のプレゼンテーションです。タイトルは「サービス事業のコラボレーション～新幹線における癒し事業の展開～」ということです。よろしくお願いします。

○春日 ご紹介いただきました早稲田大学大学院商学研究科プロフェッショナルコースの春日裕勝と申します。本日はお時間をいただきまして、大変ありがとうございます。

プロフェッショナルコースは社会人のMBA大学院でございますので、今4組の発表がございましたけれども、恐らく現役のビジネスマンは私だけなのかなということで、若干視点が違うかと思えます。そういったことで先ほど上司の目を盗んでやっと今駆けつけたという次第でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私の提案は「サービス事業のコラボレーション～新幹線における癒し事業の展開～」というテーマです。次世代のサービスを考えたときに、時空間を複合利用したサービスのコラボレーションというものがスタンダードになっていくという考えのもと、提案しております。

(スライド1)

プレゼンテーションのガイドラインですけれども、まずは最近のサービス事業の事例ということで、時間と空間の複合利用という観点から簡単に紹介していきます。その後、具体的なビジネスプランの内容を紹介しまして、このビジネスプランのビジネスとしての実現性を幾つかの角度から検証していきたいと思えます。

(スライド2・3)

では、まずサービス業の昨今ということで、時間の複合利用の事例をご紹介します。今日学生の方が多いと思うので、ご利用になった方もたくさんいると思いますが、クリスピー・クリーム・ドーナツ、アメリカから来たドーナツ店ですけれども、たまたま本日、有楽町イトシアがオープンということで、2号店がそこにできております。こちらの魅力は、ここにも書きましたが、何ととっても並んでいる待ち時間に試食ができるということがあります。そして、なかなか見られないドーナツの製作過程を並びながら見ることもできるわけです。

(スライド4)

また、同じようにコールド・ストーン・クリーマリー、これもアメリカから来たアイスクリーム屋さんなのですが、こちらは自分がオーダーしたものを従業員さんが歌を歌いながらミュー

ージカルのようにつくってくれるということで、待ち時間のサービスが充実しているわけです。これに関しては待ち時間に販売クルー、この人たちは販売クルーとよばれているのですが、このクルーは面接採用ではなくてオーディションで採用されているところがエンターテインメント性の深さというか、こだわりを表していると思います。

(スライド5)

また、このように多彩な選択肢のある商品アイテムを待ち時間の間に、自分のトッピングをどれにしよう、これにしようと思う楽しみ、ここでもエンターテインメント性を進化させていると思います。

(スライド6)

時間の複合利用をまとめてみますと、販売するまでの待ち時間を有意義に活用しています。そこで、エンターテインメント性を拡大して五感を刺激する体験価値の付与を実施いたしまして、顧客価値の最大化につなげているのが時間の複合利用のサービスの事例でございます。

(スライド7・8)

次に、空間の複合利用です。

空間は、皆さんご存じのエキュート品川、駅ナカの複合施設です。エキュート(ecute)というのは、私も駅がキュートなのかなと思っていたのですが、実はそうではなくて、eki、center、universal、together、enjoyの頭文字をとってエキュートと命名しているようです。この意味は、駅が駅を中心にあらゆる人々が一緒に楽しむ空間ということになっています。

(スライド9)

これに対抗しまして、東京メトロはエチカ表参道というのを立ち上げています。これは文字どおりいい地下(Echika)ということで、エクセレント、エキサイティングな地下というようになっています。

(スライド10)

さらに、JRでは関西に6ヵ所ほどキッズルーム、託児所を駅ナカに設けております。数年前、化粧品会社の資生堂が本社を移転したときに託児所を社内につくったらしいのですが、女性社員からそれほど人気がなかったそうです。女性社員いわく、会社まで子供を連れて行くのが大変であって、会社の中に託児所をつくっても意味がないとのこと。駅の中につくってほしいなという意見が多くあったそうですけれども、そういった意見を反映させて駅の中にこういう託児所をつくった。働くお母さんにとっては駅ナカの託児所は大変大きな魅力になっています。

(スライド11)

また、東京メトロではちょうど半月前、9月28日にオープンしたのですが、有楽町駅の構内にO₂エリアという高濃度酸素でリラックスとリフレッシュを提供する癒しの空間をつくっています。

(スライド12・13)

このように、昨今空間の複合利用ということで、大型駅ナカの事例は写真でも示したような事例がありますし、それに追随する形で私鉄沿線、西武鉄道ですとか京王電鉄などもミニ駅ナカということで商業施設を設置しております。駅ナカ高架下にも商業施設が入り、便利度が飛躍的に高まっているという現状がございます。

(スライド14)

これをまとめてみますと、活用する空間は駅構内であったり鉄道高架下の遊休区間などです。そこに利便性の究極的な拡大を実施し、多様な生活シーンを提供することで鉄道を利用する顧客価値を最大化しているという事例です。

(スライド15・16)

次に、時間と空間の両方を複合利用している事例です。

これはセイファートという会社が美容室で実施しているものなのですが、サンプリング、口コミ、ディスプレイ、体験ということを実施しているのですが、実はこれは、企業向けに実施している新たな口コミプロモーションなのです。時間の複合利用としては、女性の方は分かると思うのですが、美容院の中でヘアカラーだとかパーマをしているときというのは大抵暇で、コーヒーが出されたり、雑誌を見ておいてくださいみたいな形でほったらかしにされているわけなのですが、この新しい口コミプロモーションでは、この時間を利用して美容師さんが色々な企業から頼まれた商品についての口コミをします。これが時間の複合利用です。一方、空間の複合利用としては、その企業が紹介した商品を美容室の中でディスプレイしたり、その紹介した商品が健康にいいようなものであればその場で飲んでいただくということで、空間と時間を複合利用した事例になっております。

(スライド17)

もう一度まとめさせていただくと、顧客拘束時間、それからカラーやパーマの美容施術の待ち時間を活用します。活用空間としては美容室全体、提供サービスは女性にとって一顧客にとってということですが、美容室ですので女性にとって魅力的な情報の付与、そうすることによって経験・体験価値を高め、ここでも顧客価値の最大化をしているということになります。

ちなみに美容室というのは私も調べてみたら全国で4万軒あるということで、今、美容師さんの技術ですとか美容室の雰囲気だけでは差別化がつかず、こういったサービスを提供する美容室が段々増えてきているということになっています。

(スライド18・19)

さて、こうした昨今のサービス業の時間・空間の複合的な利用、そしてサービスのコラボレーションの実施から具体的なプランを提示するわけですが、その前に汎用性のあるモデルを提案したいと思います。

今みてきたように、サービス業は昨今、特に本業だけではなく工夫を重ねて顧客価値を向上させています。時間の複合利用、空間の複合利用、時間・空間の複合利用ということで、私のビジネス

モデルはこのように考えました。サービス事業のコラボレーション、時間・空間の複合利用を軸にサービスのコラボレーションを実施し、顧客価値の最大化を図るということです。こういう考えをもつと、例えば病院での待ち時間、ちょっと退屈なときに何かサービスを提供することができるかもしれませんし、このような大学のホールも常に使っているわけではないので、もっと活用することができると思います。実際に大学のスポーツ施設を有料で開放している大学も出てきていますし、色々な観点でビジネスチャンスが広がるように思っています。

(スライド20・21)

具体的には、今のビジネスモデルにのっとして「新幹線における癒し事業の展開」ということを提案したいと思います。今日は学生の方が多いかもしれないので、あまり新幹線に乗らないかもしれませんが、ビジネスマンは新幹線出張だとか大阪の支店に会議に行くとかということが結構あるのですけれども、ずばり皆さんは新幹線で何をして過ごしているのでしょうかというアンケート調査があります。

(スライド22)

答えは圧倒的に「寝る」です。これは900人の会社員の方に新幹線を出張で利用したときに何をしていますかということを聞いたのですけれども、圧倒的に「寝る」。それ以下も「雑誌を読む」ですとか、「音楽を聞く」ですとか、「本を読む」といった暇つぶしの過ごし方が大半でした。中には8位に出ている熱血サラリーマン、「仕事をする」という方もいらっしゃるのですけれども、上位はほとんど暇つぶしの過ごし方が多いです。

(スライド23)

これは男性、女性にかかわらず「寝る」が1位になっております。

(スライド24)

一方で日本の大動脈である東海道新幹線の乗客の実態はどういうものかというところ、80%以上がビジネス使用になっています。

(スライド25)

そのほかの新幹線に関しても、長野新幹線、東北新幹線、上越新幹線、すべての乗客の過半がビジネス利用になっています。

(スライド26)

このことから踏まえまして、新幹線乗車中の乗客は時間をもて余しています。結果としてほとんどの乗客が仕方なく睡眠をとっています。そうすると新幹線は利用する顧客に対し、速く輸送するという一義的なサービスしか提供できていないのではないかということで、このように考えました。新幹線の乗客は時間を無駄にしたいわけではないけれども、目的地に到着するまでリラックスしたり、業務に備えて英気を養ったり、出張での疲れを癒したいというニーズがあるのではないかという仮説です。

(スライド27)

そして利用者はビジネスによる利用が大半であり、過ごし方は圧倒的に寝るとか暇つぶしです。そしてニーズ、先ほどの仮説のもとに解決策を考えた場合には、このようなものが出てくるかと思っています。出張、会議、業務の前後の新幹線の時間・空間を使って癒し、元気を与えるサービスの提供をしましょうということです。

(スライド28)

これをより具体的なサービスにして、私はこのように提案したいと思います。

新幹線における癒し・リラクゼーション事業の展開、エステ、エチケット、マッサージ、そして癒される香りを車両に流すということです。具体的に申し上げますと、利用する時間は新幹線の乗車時間、空間は新幹線の車両、グリーン車1両を改造することを考えています。提供するサービスは、癒し・リラクゼーションの提供でありまして、具体的にはマッサージですとかネイルケア、ヘアケア、メーキャップ等のエチケットサービス、それから男性のビジネスマンには眉カットとかヘアケア、あと脂ぎった顔をクールダウンして出張先でのビジネスの成功につなげていくようなサービスも考えたいと思います。こうしたサービスの提供で最速かつ最高の気分での目的地に到着できる、ほかの輸送機関では味わえない最高・最大の顧客価値が提案する新幹線の癒し事業によって提供されると考えます。

(スライド29・30)

さて、今具体的にビジネスプランを提案したわけですが、この市場性について検証してみたいと思います。

まずは対象顧客です。東海道新幹線の事例を考えますと、年間乗降客数が延べ1億4,400万人です。そのうちビジネス利用をしている人が1億1,520万人、先ほどのアンケートのパーセンテージを掛け合わせて、仕方なく睡眠している人が何と年間延べ8,064万人もいらっしゃるわけです。ですから、この新ビジネスの対象顧客は東海道新幹線だけで8,000万人以上いるということになります。

(スライド31)

また、緊急アンケートを新幹線利用のビジネスマン30人に実施いたしました。その中で新幹線で有料の癒しサービスを受けたいかどうか聞いたところ、83.3%のビジネスマンがお金を払っても受けたいというお答えをいただきました。また、リラックス・癒しサービス、先ほど提案したマッサージですとか、エステとか、エチケットといったもの以外にどういうものが必要ですかという質問をしたところ、サイレント車両の導入、足踏み竹レンタルの希望が出され、どれもリラックスしたいというニーズを受けての結果となりました。ビジネス利用での新幹線ではビジネスマンはビジネスをしたいのではなくて、もっと心身ともに癒されたいという結果だと思っています。

(スライド32)

また一方、サービスを提供するエステティックサロンの方の市場の推移は、2006年に初めて前年実績を割りました。既存チャネルは飽和状態で、新たなチャネルを求めています。新幹線という新しいチャネルができますと、エステティック業界にとってもエポックメイキングでありますし、顧

客にとっても、特に男性顧客にとってエステの店舗に行くのは恥ずかしいけれども、新幹線に乗っている間にちょっとエステを体験してみたいという潜在需要は必ず顕在化してくると思います。

(スライド33)

また、一方の当事者でありますＪＲ東海の戦略です。ＪＲ東海は2005年に東海道新幹線のブランドに相応しい接客サービス、マインドを高めるためにブランドクオリティーサービス運動というのを展開しています。1つには、お客様一人一人の時間を大切に、煩わせない3時間をご用意します。2つ目は、信頼に応える時間をお約束します。そして最後に喜びの瞬間をつくり出しますの3つのテーマを掲げています。要はＪＲ東海も、ソフトでのサービス向上を目指したいというのが見え隠れする戦略だと思っています。

こうした状況から、私の提案するビジネスプランは顧客のニーズにも合致し、サービスを提供する企業の需要にも合致し、当事者であるＪＲ東海の戦略にも沿った形になると思っています。

(スライド34・35)

次に、新ビジネスプランの事業収支に移りたいと思います。

まず、事業フローですけれども、ＪＲは新幹線の1車両を提供していただきます。そして業務委託という形で、癒し事業会社はエステ・マッサージの実施をしていただく、香りの事業会社は車両にアロマテラピー効果のある香りを提供していただくということで、ここで委託料をＪＲが支払っていく。サービスを受けた乗客はリフレッシュされる代わりに対価の支払いをするということで、簡単ですけれども、こういった事業フローを考えております。

さらに、癒し事業会社は新幹線でやるということは商品の非常に大きな宣伝になりますので、新幹線が通る東阪名のデパート等でここで使った商品が非常に魅力的に販売できるわけです。そして宣伝効果も絶大になるということがあると思います。

(スライド36)

さらに、採算収支予測ですが、ＪＲは新幹線車両の提供ですと、コストは1車両の改造と提供、そして委託料の支払いになります。癒し事業会社、エステ・マッサージの会社は、コストは技術者の人件費と美容器具、商品の提供になります。香りの事業会社は、調香器具の提供とメンテナンスになります。そして、このコストに対して収入は、ＪＲは利用者から、これはコストより大きいと考えます。癒し事業会社も収入は委託料と商品が東阪名の百貨店等で新幹線が宣伝してくれて販売できるという絶大な宣伝効果、宣伝費も払っていないのに使った形になるということで、目に見えない収入も出てくるわけで、これもコストを上回ると考えます。同様に香りの事業会社も収入がコストを上回ると考えます。

(スライド37)

さらに、詳細の価格設定を考えたときに、このように考えました。東京・大阪間を考えたときに、グリーン車の収容人数は、グリーン車は大体17列あって1列に4人掛けになっていますので、乗客は68人ということになります。稼働率は、ＪＲ東海に問い合わせたのですけれども、公開していま

せんでした。ただ、私が出張に行くときはほとんどが空席ですし、年末年始ですとかお盆のときに100%乗車ということになっていますが、平均では50%ぐらいなのかな、いや、それ以下なのかなというところはあるんですが、今回は50%で設定しました。そうすると34人の収容人数になります。一方、癒しの車両はゆったりとした空間をつくらなければいけませんので、17列に1人並ぶような形にしまして17席、2時間半の東京・大阪間、1回30分とすれば4回転を見込んでいます。収容人数はこの計算で68人になります。

価格ですけれども、ここでは両方とも5,000円としました。これは癒しサービスの市場の現状の相場から勘案したのと、グリーン車と同じ値段でこういうサービスが受けられるところが乗客にもアピールポイントになると思ひましたし、この設定で十分に利益が出ると見込んでの価格設定です。

実際に現金収入は、乗車率50%なら、グリーン車だけの場合17万円、癒し車両にした場合に34万円で、JRは今までのグリーン車の17万円の収入を上げることができ、さらに委託料として17万円支払うこともできます。

さらに見えざる効果として、癒し車両にした場合には格段に顧客満足、顧客価値の向上が図られます。また、新幹線自体、日本のどの電車もやっていないことをやるわけなので、ブランド価値向上がさらに高まります。また、エスエ等々サービス提供企業の企業価値も向上されます。また、サービス使用商品の広告効果や販売効果という目に見えざる価値が高まるというのが癒し車両になります。

こうしたことから、顧客ニーズ、市場性、収支から勘案しても十二分に成立するコラボレーションプランだと思ひて提案したいと思ひます。

(スライド38)

最後にまとめになりますけれども、あらゆる企業は今たゆまないサービス競争を実践しています。そして世界一嗜好性が高いといわれ、時も空間もすべて無駄なく使い尽くし、最高の価値を得ようとする日本の消費者が存在します。そうした欲望と日本の技術の粋が生み出した高度経済期の代表的なサービス財が新幹線だと思ひています。世界一安全で、世界最速の鉄道で癒されるというのは最高の贅沢かもしれません。しかし、そんな時空間の複合利用こそ21世紀の日本の消費者が望んでいることだと考え、本提案をいたしました。よりよい次世代の実現にこの提案が少しでも貢献できればと思ひます。

以上、ご清聴いただき大変ありがとうございました。

○高橋 春日君、どうもありがとうございました。

ご質疑、ご討論をお願いいたします。松田先生、お願いいたします。

○松田 どうもありがとうございました。私もしょっちゅう—自分で行くときはグリーン車を使わないので、グリーン顧客でなければ使えないわけですが、あの時間を有効に使える面白いサービスだと思ひますが、2つほどご質問がございます。

1つは、先ほど挙げた複合サービスの事例は完全に民間なのです。JRも株式会社であるから民

間なのですが、やはり公共事業ということで、確かに地方へ行くとお座敷列車とかああいうのがあるけれども、あれは通常のJRの傘下でないところがサービスをやっているのではないかという気がするのですが、そういう意味で、こういうサービスを提案したときにJRが受け入れるのかどうか。最も、受け入れられなければ根底が全部狂うわけですから、そこがどこまで確証があるのかというご質問が1つでございます。

もう1つは、アンケートをとったときに確かに癒しということで寝ている人が一番多いとおっしゃっていますが、このサービスがあると隣に座った人が出たり入ったりするのです。そうすると、受けない人にとってはマイナスサービスでしかないということになりますので、グリーン車に座ってゆっくり寝て行きたいということの方が実は本当なのではないか。確かにあれば利用したいねということはあるかも知れませんが、現実としては本当にここで今考えられているほどニーズがあるのだろうかと思うのと同時に、受けない人の不快感ということに対する回答はどうするのだろうか。サービス内容について、前提条件の話と中身について、今のご質問を2つほどさせていただきます。

○春日 ありがとうございます。先ほどJR東海の戦略というところをお見せしたのですが、JR東海もブランドクオリティーという言葉を出してサービスの提供を上げていこうと考えておりますので、技術の部分での競争はなかなか限界があるというところで、やはり公共サービスに近いものはあると思います。当面のライバルは飛行機になるわけですがけれども、飛行機がポイントも使えたり色々なサービスを展開している中で、新幹線もソフトのサービスという部分で新幹線自体の価値を上げ、JRの企業価値を上げていくことは必要だと思います。

また、国際的な競争の中で既に中国や台湾へ新幹線の輸出を行っているわけですがけれども、すべてのコンペで勝っているわけではなくて、ヨーロッパの企業が勝ったり、世界的にはJRのひとり勝ちではないわけで、こういった輸送機関でのサービスという新しいモデルを世界で最初につくり上げることがJRにとっても大事かと思います。また、顧客の嗜好性を把握しない企業というのは必ずつぶれていく。百貨店業界でいえば、顧客の声にのっとった形でブランドの枠を外した売り場をつくった伊勢丹が老舗の三越をのみ込んでしまうというようなことが次々に起こってきているわけなので、顧客のニーズをとらえた場合にはこのサービスをやっていかなければいけないと思いますし、世界的な競争の中で、ほかとは違うソフトのサービスをもった高速列車というビジネスモデルをつくり上げることはJRにとっても必要だと思います。1つ目の回答は私はこのように考えます。

2つ目ですがけれども、受けない人の不快感というのは非常に難しいなと思うのですが、このサービスとは関係なくトイレに行く人も常にいるわけで、何か物を買に行く人たちもいるわけで、その回数がどのぐらいあるのかというところと、17席を巡ってどれだけ移動して行くのかという判断になると思うので、ちょっとそれは調査してみないと分からないと思います。私が調査した範囲内では、ただ寝るよりももっと積極的に癒されたい。飛行機では足のマッサージみたいなもの

が既に展開されているので、そういったことを体験した人たちが逆に新幹線に対しては不満を持ち出している。そこを解消するためにも、サービスを受けない人の不快感というのはもちろん考えなければいけないと思いますけれども、このサービスをやっていく方がトータルとしてプラスの価値が生まれるのではないかと思います。

あるいはラッシュ時の女性専用車両みたいに、癒し専用車両というのをつくってしまって、そのサービスを受けたい人は最初からそのチケットを買ってもらおうというのも手かと思いますが、ホームページを読みますとなかなか技術的に16両以上の編成にできないとか、技術の面は分からないのですが、あちらの事情もあるようなので、その辺は提案次第かなと思っています。

すみません、お答えになっていない部分もあると思いますけれども、以上が回答でございます。

○高橋 ほかにありますでしょうか。成毛先生。

○成毛 その前に、前のプレゼンテーションに1回だけコメントしておきますと、前のプレゼンテーションのときに手を挙げる時間がなくて言わなかったのですが、同じことを考えている会社が2社あります。ほぼ同じことを考えている大学が1校あって、2社のうちの1社は下宿を大量に経営している会社、もう1社は別の会社で京都の会社です。おやりになるなら早くおやりになった方がいいかもしれません。競争相手はもう既に一前の塾の方ですけれども一存在していますから、結構危ないかもしれません。早くやった方がいいかもしれません。

J R東海の話ですが、去年まででしたか、プロフェッショナルコースにJ Rの企画の方がいましたね。僕の講座をとってくれた方なのですが、飲み屋を毎回予約してくれましたけれども。この場合、法的に難しいものがいっぱい—先ほどの寮の話もそうなのですが、結構いっぱいあるはずですが、これをクリアできればできるかもしれません。それを調べられたかどうかというのが1つです。

もう1つは、必ずしも線路はJ R東海のものではありませんから、今実際にはJ R西日本の車両も走っているのです。ということは逆にいうと、長期的に考えると、癒し車両というのを自分でつくって走らせることも理屈上は可能なはずですが。ただし、政府の認可が必要になりますが。そこまで大きく考えたことがありますかという2つの質問です。

○春日 法的なものはちょっと考えていなかったもので、食堂車等々が今まであったことを勘案して、多分できるのではないかと推測で提案しています。

また、J R西日本とJ R東海の利権というのは非常に難しい問題があるようで、品川駅をつくったのもJ R東海の収益性を上げるために、そこで切符を買ってもらおうとJ R東海に直接来るけれども、ほかで買うとJ R東日本やJ R西日本にマージンを払わなければいけないという内部の事情はあると思うのですが、私も外部の人間として調べられるだけの範囲がそこまではちょっと行かなかったもので、今後の課題ですし、それをクリアすれば先生がおっしゃっていただけるように実現するのであれば、ぜひ調べてみたいと思います。ありがとうございます。

○高橋　ほかによろしいでしょうか。瀧口先生。

○瀧口　ご苦労様でした。ご質問ではないのですが、非常に楽しく拝見させていただきました。特に、女性の方が5%ぐらい多く寝ているのですね。このあたりの分析が非常に面白いなと思いました。なぜ女性の方が多いのかとか、何かありますか。定性的なバックグラウンドとか。

○春日　どうですかね、女性の方がメリハリを効かせるのが上手なのではないでしょうか。男性はいじいじ仕事のことを考えてしまったり……

○瀧口　非常にこのデータを楽しく拝見しました。どうもありがとうございました。

○高橋　ほかにいかがでしょうか、フロアの方から。一よろしいでしょうか。

春日君、どうもありがとうございました。

サービス事業のコラボレーション ～新幹線における癒し事業の展開～

早稲田大学大学院商学研究科
プロフェッショナルコース
春日 裕勝



スライド1

目次

- サービス業の昨今
 - ・ 時間の複合利用の事例
 - ・ 空間の複合利用の事例
 - ・ 時間・空間の複合利用の事例
- 提案ビジネスモデル
- 提案ビジネスプラン
 - ・ 新幹線における癒し事業の展開
- プラン検証
- まとめ
- 参考文献その他

スライド2

サービス業の昨今 ■ □時間の複合利用□ ■

スライド3

■ □クリスピー・クリーム・ドーナッツ



スライド4

■ □クリスピー・クリーム・ドーナッツ



スライド5

■ □コールド・ストーン・クリーマリー



スライド6

■□コールド・ストーン・クリーマリー



スライド7

サービス業の昨今①:時間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

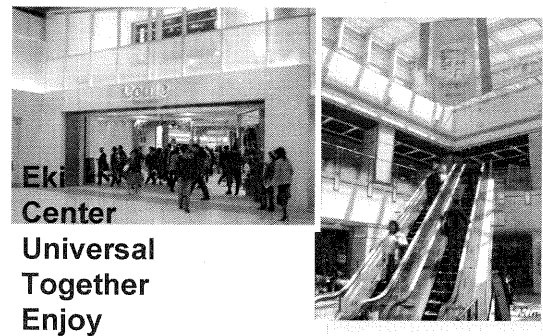
活用する時間	販売までの待ち時間
提供するサービス	エンターテインメント性の拡大 試食&作る過程をオープンにする 顧客が指定したオリジナル商品をその顧客の為にだけに調理している過程をミュージカルのようにショーアップ
新たな顧客価値	五感を刺激する経験・体験価値の付与による顧客価値の最大化

スライド8

サービス業の昨今 ■□空間の複合利用□■

スライド9

■□エキュート品川



スライド10

■□エチカ表参道



スライド11

■□JRキッズルーム六甲道駅



スライド12

■□東京メトロ O2AREA



東京メトロ
有楽町駅構内

高濃度酸素でリラックスとリフレッシュを提供

スライド 13

サービス業の昨今②:空間の複合利用

【大型駅ナカ施設の事例】

路線	名称	用途	運営会社
JR	エキュート品川 エキュート大宮	商業施設	(株)JR東日本 ステーション リテイリング
	JRキッズ ルーム	託児所	(株)JR西日本 交通サービス
東京 メトロ	エチカ表参道	商業施設	東京メトロ
	O2AREA	癒し空間	東京富士カラー

スライド 14

サービス業の昨今②:空間の複合利用

【ミニ駅ナカ施設の事例】

路線	名称	用途	展開場所
西武	エミオ	「女性の癒し」をテーマに カフェ・化粧品・販売雑貨・ リラクゼーションの店舗	西武池袋線 練馬駅・中村橋駅
TX	TX アベニュー	フードコートなど	首都圏新都市鉄道 流山おおたかの森駅 高架下
京王	スイーツ モード	有名店のケーキやデザート などを月代わりで販売	京王沿線の駅ナカ

駅ナカ・高架下に商業施設が入り、
便利度は飛躍的に高まる

スライド 15

サービス業の昨今②空間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

活用する 空間	駅構内・鉄道高架下の遊休空間
提供 サービス	利便性の究極的な拡大 多様な生活シーンの提供
新たな 顧客価値	究極的な利便性の提供を通して 顧客価値を最大化

スライド 16

サービス業の昨今

■□時間・空間の複合利用□■

スライド 17

■□美容院でのクチコミプロモーション

■□ サンプリング



■□ クチコミ



■□ ディスプレイ



■□ 体験



出典:(株)セイファートHP

スライド 18

サービス業の昨今 ③時間・空間の複合利用

【紹介事例での新たなサービス概要】

活用する時間	顧客拘束時間 カラーやパーマの美容施術の待ち時間
活用する空間	美容室全体 (ファサード・ディスプレイスペース等)
提供サービス	女性にとって魅力的な情報の付与 (主に美容関連)
新たな顧客価値	顧客にとって関心の高い情報の提供と 経験・体験による顧客価値の最大化

スライド 19

以上を踏まえ
提案ビジネスモデルとは……

スライド 20

提案ビジネスモデル

- サービス業は昨今、特に本業だけではなく工夫を重ねて顧客価値を向上させている……
 - ・ 時間の複合利用
 - ・ 空間の複合利用
 - ・ 時間・空間の複合利用

サービス事業のコラボレーション

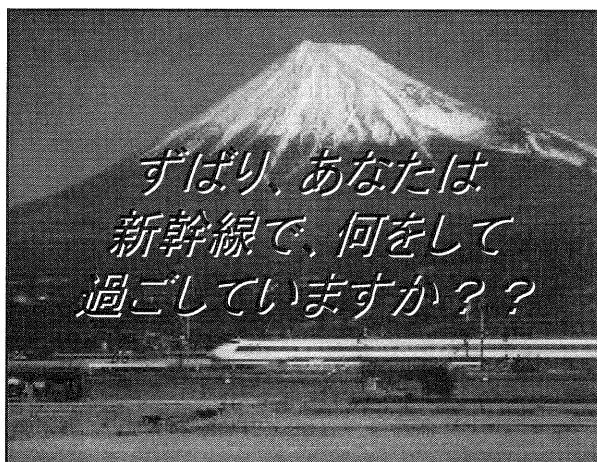
時間・空間の複合利用を軸に
サービスのコラボレーションを実施し
顧客価値の最大化を図る

スライド 21

具体的には……

新幹線における
癒し事業の展開

スライド 22



スライド 23

新幹線での過ごし方 アンケート調査結果

◆出張で利用する新幹線で行っていることランキング

【総合】		
1	寝る	72.4%
2	雑誌を読む	49.2%
3	音楽を聴く	47.7%
4	本を読む	46.4%
5	ケータイでメールする	34.9%
6	食事をする	30.1%
7	新聞を読む	23.7%
8	仕事をする	22.2%
9	マンガを読む	11.7%
10	ゲームをする	9.2%

（07年2月22日～2月26日、自社アンケート・パネル「オリコン・モニターリサーチ」会員の、20代、30代、40代が、登録駅世帯「会社員（事務系/技術系/その他）、公務員、経営者・役員、契約社員・派遣社員の方」、男女各150人、合計300人にインターネット調査したもの）

スライド 24

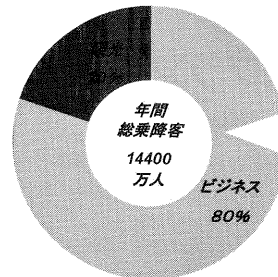
新幹線での過ごし方 アンケート調査結果 男女別

【女性】			【男性】		
1	寝る	75.9%	1	寝る	70.5%
2	音楽を聴く	49.6%	2	雑誌を読む	55.4%
3	本を読む	46.8%	3	音楽を聴く	46.6%
4	ケータイでメールする	41.8%	4	本を読む	46.2%
5	雑誌を読む	38.3%	5	新聞を読む	33.9%
6	食事をする	31.2%	6	ケータイでメールする	31.1%
7	仕事をする	20.6%	7	食事をする	29.5%
8	ゲームをする	7.1%	8	仕事をする	23.1%
9	新聞を読む	5.7%	9	マンガを読む	15.1%
	マンガを読む	5.7%	10	ゲームをする	10.4%

出典：オリコンWeb調査

スライド 25

では、日本の大動脈
東海道新幹線の乗客の実態は……
【東海道新幹線】



ほとんどが
ビジネス使用
である

出典：内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における
JR東日本 見直し常務 講演資料より

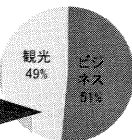
スライド 26

その他の新幹線の乗客は……

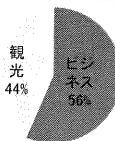
【その他の新幹線】

【長野新幹線】

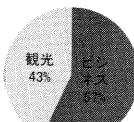
他の新幹線でもビジネス
利用が大半である



【東北新幹線】



【上越新幹線】



出典：内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における
JR東日本 見直し常務 講演資料より

スライド 27

新幹線乗車中のニーズとは……

- 新幹線乗客は、時間を持て余している
- 結果として、ほとんどの乗客が睡眠を取っている
- 新幹線は、利用する顧客に対し、輸送するという一義的なサービスしか提供できていない

新幹線乗客は時間を無駄にしたいわけではないが、
目的地に到着するまでリラックスしたり、
業務に備えて英気を養ったり、
出張での疲れを癒したいのでは……

スライド 28

利用者とニーズ…そして解決策

利用者	ビジネスによる利用が大半である
過ごし方	圧倒的に睡眠をとるケースが多い その他も暇つぶしの過ごし方
ニーズ	時間を無駄にしたいわけではないが、新たな行動を起こすのではなく、リラクゼーションや目的地での業務に備えたり、出張前後の疲れを癒したい

□■解決策■□

出張・会議・業務の前後の
癒し・元気を与えるサービスの提供

スライド 29

新幹線での提案・新サービス 新幹線における癒し・リラクゼーション事業 (エステ・エチケット・マッサージ・香り)の展開

利用する時間	新幹線乗車時間(特に東海道新幹線)
利用する空間	新幹線車両
提供するサービス	癒し・リラクゼーションの提供 具体的にはエステ・ネールケア・ヘアケア・メークアップ等のエチケットサービス・マッサージ アロマテラピー効果のある香りを車両に流す
顧客価値	最速かつ最高の気分で目的地に到着でき 他の輸送機関では味わえない 最高・最大の顧客価値が提供される

スライド 30

ビジネスプランの市場性

スライド 31

新ビジネスの市場性 対象顧客

- 東海道新幹線の事例

新ビジネスの対象顧客は
東海道新幹線だけで
8000万人(延べ人数)以上

年間延べ8064万人

スライド 32

新ビジネスの市場性 対象顧客・新幹線利用ビジネスマン 緊急アンケート結果

- 新幹線で有料・癒しサービスを受けたい率

・83.8%

ビジネスの合い間の新幹線

顧客は心身ともに癒されたい

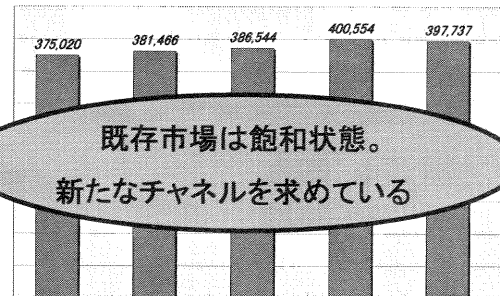
(私語厳禁・飲食・携帯電話使用は不可)

- ・足ふみだけレンタル

新幹線を利用する
男女30名のビジネスパーソンによる調査

スライド 33

新ビジネスの市場性 提供サービスの現状 エステティックサロン市場規模推移



既存市場は飽和状態。

新たなチャネルを求めている

出典: 矢野経済研究所 2007年版 エステティックサロン市場に関する調査結果

スライド 34

新ビジネスの市場性 JR東海の戦略

- 東海道新幹線のブランドにふさわしい接客サービス・マインドを高めるために2005年度から取り組み開始

新幹線におけるソフトでの

サービス向上をめざす!

- 「お客様ひとりの時間を大切に」

- ・「煩わせない3時間をご用意します」
- ・「信頼に応える時間をお約束します」
- ・「歓びの瞬間をつくりだします」の3つのテーマ

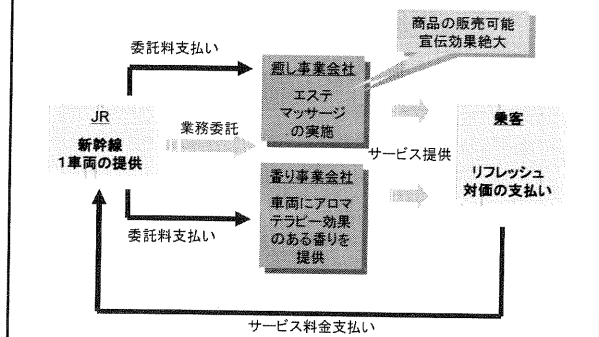
※新幹線サービス東海株式会社 HP

スライド 35

新ビジネスプランの 事業収支

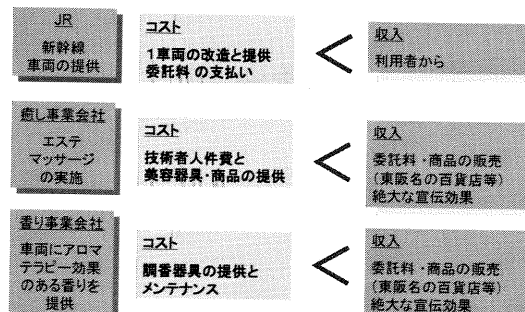
スライド 36

事業フロー



スライド 37

採算・収支予測



スライド 38

価格設定(東京～大阪)と収入

	グリーン車	癒し車両
収容人数	68人×稼働率	17度×4回転(1回:30分)
顧客ニーズ・市場性・収支から 勘案して、十二分に成立する コラボレーションプランである		
間接的な効果	新たな 価値創造は ???	新幹線のブランド価値向上 サービス提供企業の企業価値向上 サービス使用商品の広告効果・販売拡大効果

スライド 39

まとめ

あらゆる企業のたゆまないサービス競争
そして世界一嗜好性が高いと言われ、時も空間もすべて無駄なく使い尽くし、最高の価値を得ようとする日本の消費者

そうした欲望と日本の技術の粋が生み出した代表的なサービス財が新幹線だと思います。
世界一安全で、世界最速の鉄道で、癒されるというのは、最高の贅沢かもしれません。

しかしそんな時空間の複合利用こそ、21世紀の日本の消費者が望んでいることだと考え、本提案をいたしました…

よりよい次世代の実現に
少しでも貢献出来ればと思います。

スライド 40

参考文献その他

- コリス・モンゴメリー「資源ベースの経営戦略論」
- 小宮一慶「新幹線から経済が見える」
- 矢野経済研究所「2007年版 エステティックサロン市場に関する調査結果」
- 商学研究科内田和成教授「戦略とリーダーシップ」授業における JR東日本 見並常務 配布資料
- 日経MJ
- JR東日本ホームページ
- JR東海ホームページ
- JR西日本ホームページ
- 新幹線サービス東海株式会社 HP
- 東京メトロホームページ
- (株)セイファートホームページ
- オリコンホームページ
- クリスピー・クリーム・ドーナツホームページ
- コールド・ストーン・クリーマリージャパンホームページ

スライド 41

ご清聴いただき
ありがとうございました

スライド 42

参考資料

スライド 43

JR目白駅 駅ナカ 英国式リフレクソロジー 価格設定

コース	時間	価格
足のオイルマッサージ	30分	6300円
ボディリフレクソロジー	45分	6300円
ヒーリングエステ	45分	10500円

駅ナカで 30分6300円

スライド 44

東京メトロO₂AREA 価格設定

- 価格表トライアルコース
 - ・ 30分3,150円(税込)
- スタンダードコース
 - ・ 40分4,200円(税込)
- プレミアムコース
 - ・ 50分5,250円(税込)

酸素ルームという
シンプルな癒し空間の提供でも
30分3150円

スライド 45